

DYNAMISER L'ENGAGEMENT ASSOCIATIF



Cette fiche synthétise les échanges entre pairs qui ont eu lieu lors d'un webinaire organisé par le FRIO de Coordination SUD le 16 avril 2025, consacré à la démarche d'organisations qui souhaitent questionner et développer l'engagement en leur sein.

CONTEXTE

L'engagement est central dans les associations, à la fois comme **ingrédient d'un projet associatif collectif** et comme **composante de leur modèle économique**. Les formes de cet engagement varient, traduisant une **logique d'engagement « à la carte »** adaptée à la pluralité des profils et des disponibilités.

Bien qu'en France la solidarité internationale mobilise le 4^e vivier de bénévoles, et le 3^e pour les jeunes, une érosion globale du bénévolat est observée depuis 2010, marquée par un **vieillessement des bénévoles**, des difficultés de **renouvellement générationnel**, et **une perte de sens** des formes d'engagement traditionnelles. La crise Covid a accentué ces tendances, tandis que depuis 2024 le climat politique et médiatique, les offensives des mouvements anti-droits, les restrictions croissantes aux libertés associatives et la baisse des financements publics complexifient le maintien et le développement de l'engagement.

Dans ce contexte de mutation, **comment les organisations de solidarité internationale peuvent-elles dynamiser l'engagement associatif ?**





LE REGARD DE L'EXPERTE



**Mathilde
RENAULT-TINACCI**

chercheuse associée au CERLIS,
chargée de recherche à l'INJEP

Éléments de définition

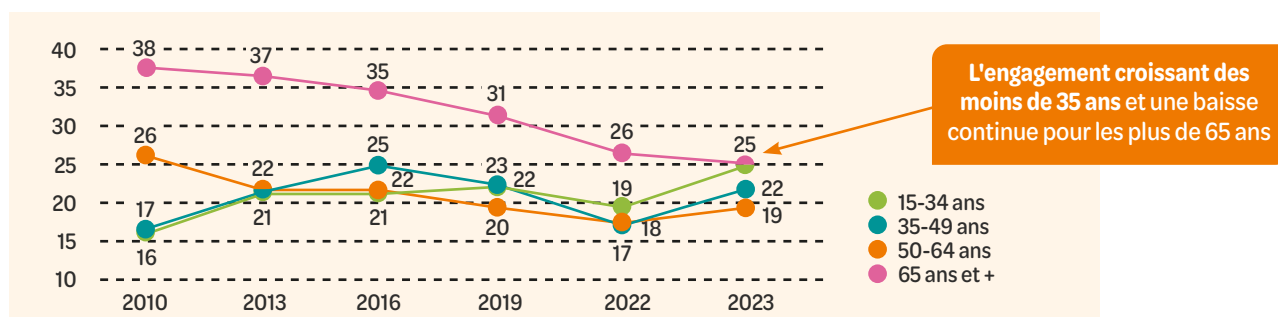
“ L'engagement est une notion **polymorphe** : il définit l'**implication active** d'un individu dans une cause, une activité ou un collectif, au nom de valeurs, de convictions, de responsabilités. ”

“ L'engagement **bénévole** peut être défini par toute personne qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel et familial.¹ ”

La difficulté à définir l'engagement rend sa mesure complexe, y compris par la statistique publique et la recherche :

- ➔ **Multiplicité des termes** : bénévole, militant-e, adhérent-e.
- ➔ **Multiplicité des formes** : engagement ponctuel ou de longue durée, individuel ou collectif, direct ou indirect, partisan, syndical, informel...
- ➔ **Biais de désirabilité sociale** : les individus surestiment leur engagement lorsqu'elles et ils sont interrogés.
- ➔ **Absence de définition juridique** du bénévolat.

TAUX DE BÉNÉVOLAT ASSOCIATIF PAR ÂGE² (EN %)



Le bénévolat associatif est en crise depuis 2010, plus durement depuis le Covid, et notamment parmi les plus de 65 ans. Les associations ont du mal à renouveler leurs bases bénévoles, en termes de nombres mais aussi de profils socio-économiques. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer :

- ➔ Le manque de temps ;
- ➔ Le souhait d'engagements plus courts, plus distants ou multiples : les engagements "post-it"³ ;
- ➔ La professionnalisation du secteur : la transformation des subventions en financements par projet et l'augmentation des exigences de rendu et de contrôle ont complexifié la gestion associative et freiné l'engagement bénévole ;
- ➔ Le désenchantement de l'engagement bénévole : la délégation croissante de missions d'intérêt public aux associations sans les moyens structurels adéquats renforce l'épuisement de la base bénévole.

Le premier facteur déterminant l'engagement associatif est le fait d'y avoir été exposé dans l'enfance. Or, cela mène à une surreprésentation des cadres supérieurs, des professions libérales, et des hommes blancs, surtout dans les gouvernances.

Tous ces facteurs influencent les manières de faire collectif et contraignent les associations à renouveler leur pratique de l'engagement :

- Concilier professionnalisation et engagement bénévole
- Imaginer des formats plus adaptés aux attentes et fonctionnements des nouveaux-elles bénévoles
- Favoriser l'inclusivité et la démocratie interne

1. Définition du CESE, 1993

2. Source : Baromètre France Bénévolat / IFOP 2023 avec l'appui de Recherches & Solidarités (enquête réalisée en janvier).

3. ION Jacques (1997), La Fin des militants ?, collection Enjeux de société, Éditions de l'Atelier



L'EXPÉRIENCE DES ORGANISATIONS

Constats de départ



Olivier LE MASSON
directeur exécutif
Bernadette THOMAS,
administratrice

« Pour une vie associative dynamique dans les territoires »

Le Grdr dispose d'un **fort ancrage territorial** dans ses 8 zones d'activités (Mali, Mauritanie, Sénégal, Guinée-Bissau, Guinée, Algérie, Tunisie, France), articulé à **une dimension internationale reconnue**. L'attachement à « ce double espace » pour l'association passe par l'animation d'une vie associative à toutes les échelles de son activité, dans un continuum « ici ET là-bas ».

L'association a été accompagnée par le FRIO pour **renforcer ses Conseils d'orientation et de suivi bénévoles (COS)**, basés localement, et **mieux articuler les interactions et échanges** entre les différents échelons (gouvernances locales incarnées dans les COS, Conseil d'Administration, salarié-es et bénévoles).



Sophie FADIGA
directrice de l'engagement et de l'éducation
aux droits humains et **Edouard PENIDE**,
chargé des parcours d'engagement militant

« Revitaliser son réseau militant face à une forme d'essoufflement et de verticalité perçue »

Avec 484 structures locales, Amnesty International France dispose d'un solide **maillage territorial et militant**. Depuis les années 2000, l'association a fait évoluer les formes d'engagement et propose différents moyens d'actions (groupes locaux historiques, antennes jeunes depuis 2001, cercles d'action depuis 2012). Les membres s'engagent dans ces différents cadres, mais restent peu actif-ves, le réseau est vieillissant, peu diversifié et pousse vers des **formats d'engagement souples et de proximité**.

Amnesty est très attachée à son fonctionnement de démocratie interne, valeur fondamentale de l'association et dispose de nombreux organes de gouvernance. Mais **cette complexité freine la participation et les nouvelles formes d'engagement**.

Amnesty International France et le Grdr se sont fait accompagner par une expertise externe pour dynamiser leur vie associative. Le FRIO de Coordination SUD a apporté le soutien financier nécessaire à l'accompagnement du Grdr.

Démarche et résultats

Grdr	Amnesty International France
PISTES D'AMÉLIORATION IDENTIFIÉES	PISTES D'AMÉLIORATION IDENTIFIÉES
➔ Renforcer le fonctionnement des COS (Conseils d'Orientation et de Suivi) composés d'acteur-ices locaux-les bénévoles ➔ Améliorer les articulations des COS, garants de la légitimité du Grdr, avec les antennes locales et la gouvernance	➔ Moindre verticalité, pour attirer de nouvelles personnes ➔ Renforcement de l'échelon régional : échelon pivot au carrefour de la gouvernance, salarié-es et bénévoles ➔ Explorer de nouvelles formes d'engagement et de publics militants
RÉSULTATS	RÉSULTATS
➔ Clarification des rôles, au sein et entre les territoires, et nouveau schéma organisationnel ➔ Alignement du fonctionnement des COS sur celui du CA ➔ Définition de fonctions thématiques sur les territoires ➔ Harmonisation des procédures et documents cadres ➔ Élaboration d'un manuel de référence pour la vie associative (textes, fiches pratiques, outils d'animation) ➔ Mise en place d'un fonds d'appui aux initiatives territoriales, pour financer des propositions des COS et continuer l'animation de la vie associative.	➔ Création d'un dispositif d'appui aux régions via des référent-es territoriaux-les, pour plus de proximité ➔ Création du poste de chargé des parcours militants ➔ Création d'un poste permettant de mettre en place un suivi plus poussé des personnes formées et de pouvoir créer des communautés thématiques ➔ Consultation systématique des militant-es pour les stratégies de mobilisation
À VENIR...	À VENIR...
Un second FRIO a été lancé pour construire la stratégie 2025-2030, en s'appuyant sur la dynamique interne insufflée par le 1 ^{er} accompagnement.	➔ Révision du schéma organisationnel des régions, pour plus d'horizontalité ➔ Faire de l'inclusivité une priorité ➔ Proposer des offres d'engagement plus souples (ex : attirer des actif-ves) ➔ Création d'espaces d'échanges intergénérationnels au niveau national et local

Questionnements et transformations

→ Diversifier le profil des personnes engagées

Un des enjeux prioritaires est celui de la diversification des publics militants et de l'inclusivité (jeunesses, personnes racisées, classes populaires). La question soulevée notamment par Amnesty International France est de savoir comment favoriser la **participation active des premier-es concerné-es**, alors que les formes de mobilisation sont historiquement et sociologiquement motivées en France par un héritage social, économique et culturel. Une des pistes mentionnées est d'aller à la rencontre de ces nouveaux publics et d'être incarnés par des personnes diverses. Amnesty International France a d'ailleurs mené un vaste chantier de formation à l'antiracisme.

Au Grdr, le travail sur la vie associative a amené de nouvelles personnes, dont des jeunes femmes, aux profils plus militants, engagées sur d'autres causes (féministes, minorités, etc.)

→ Bénévole ou militant-e ?

Les panelistes ont été interrogés sur la terminologie qu'elles et ils utilisent pour décrire leurs engagé-es. Les associations ont rappelé que le contexte politique et local avait une grande influence, car **le terme de « militant-e » peut être clivant** car associé à la radicalité. Il est plus facile d'être bénévole que militant, car le militantisme sous-entend d'être capable de porter une cause.

Le Grdr utilise nouvellement le terme de « bénévole » dans sa stratégie, alors qu'il parlait d'« adhérent-e » ou de « membre » auparavant. Avec la définition de la ligne politique de défense des droits des personnes en situation de migration, il constate des recrutements de personnes avec un profil plus militant. Amnesty International distingue plus formellement militant-e, bénévole et donateur-ice. Il est plus facile pour elle d'utiliser le terme militant du fait de son indépendance financière.

→ Un contexte de rétrécissement de l'espace civique

Les intervenant-es ont partagé les freins à la vie associative qu'elles et ils observent, dans un contexte de montée des anti-droits et de l'extrême-droite en France comme dans le monde.

Amnesty International France a mentionné plusieurs entraves auxquelles font face ses collaborateur-ices : non-renouvellement d'agréments pour intervenir en milieu scolaire, refus de prêts de salles, criminalisation des actions de désobéissance civile, atteinte à l'intégrité morale et physique des personnes, politique de silenciation, dégradation des biens, attaques numériques... Le contrat d'engagement républicain (CER) mis en place en 2022 est une menace supplémentaire en termes de libertés associatives car son interprétation peut être arbitraire. Il accroît les responsabilités des directions associatives bénévoles, qui sont garantes de son respect.

Le Grdr a signalé la remise en question du fait associatif particulièrement en Tunisie, Guinée ou au Mali, où le périmètre de leurs actions se restreint et les procédures d'entraves se multiplient.

En revanche, Amnesty International France a mis en avant **l'opportunité de remobilisation** qui peut émaner de ce contexte et souligné les actions engagées pour « prendre soin, outiller et agir ».

→ Maintenir le lien entre salarié-es et bénévoles

Les deux associations ont souligné la nécessité de prévenir la concurrence qui peut apparaître entre bénévoles et salarié-es à l'ère de la professionnalisation des associations. **Clarifier les rôles, reconnaître les prérogatives et compétences de chacun-e et créer du lien** favorisent la complémentarité et la coopération entre les instances, les équipes salariées et les bases militantes.

LES BONNES PRATIQUES

- ✓ **Investir des moyens humains et financiers** pour faire de la vie associative une priorité structurante : par exemple dans des postes ressources pour accompagner les dynamiques locales
- ✓ **Créer des espaces d'écoute et de co-construction avec les publics concernés**
- ✓ Proposer des **parcours d'engagement souples et flexibles**, adaptés à l'ADN de l'association
- ✓ **Valoriser** en interne et en externe le travail bénévole

RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

Support du webinaire

Les **publications de l'INJEP sur la vie associative**

Les **travaux de la Fonda**, en particulier leur démarche 2022-2024 de prospective exploratoire sur la société de l'engagement

Le **juris associations** de mars 2025 consacré aux conseils d'administration



Ce webinaire a été proposé par le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIO) de Coordination SUD. Retrouvez toutes les informations sur le FRIO et les capitalisations et partages d'expériences à la suite des accompagnements : <https://www.coordinationsud.org/frio>

Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale (OSI).

Créée en 1994, Coordination SUD est la plateforme nationale de plus de 180 ONG françaises de solidarité internationale. Elle mène des actions d'appui et de renforcement, de plaidoyer, de veille & prospective.

En partenariat avec



Cette publication bénéficie du soutien de l'AFD. Les idées et les opinions qui y sont présentées n'engagent que leurs auteur-es et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'AFD.